

الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، وأثره على الأداء التعليمي
لمعلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الأونروا في صيدا (الحلقة الأولى)

Emotional intelligence of school leadership, and its impact on the educational performance of primary school teachers of UNRWA schools in Sidon (The first cycle)

الباحثة: ريم محمد الطملاوي

إشراف: د. عماد سيف الدين

2023

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، وأثره على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الأونروا في صيدا (الحلقة الأولى)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع البحث، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الابتدائية التابعة للأونروا في صيدا وبلغ عددهم (13) مدير ومديرة وجميع المعلمين في المدارس المستهدفة وبلغ عددهم (79) معلم ومعلمة، حيث اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول المشكلة محل الدراسة. ولقد بينت نتائج الدراسة أن توافر مهارات الذكاء الانفعالي لدى القيادة المدرسية بدرجة كبيرة مما انعكس إيجاباً على الأداء التعليمي للمعلمين في المرحلة الابتدائية، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: 1- الذكاء الانفعالي، 2- القيادة المدرسية، 3- الاداء التعليمي

Abstract

The study aimed to know the level of emotional intelligence of the school leadership, and its impact on the educational performance of the primary school teachers of UNRWA schools in Saida (the first cycle). Sidon, and their number reached (13) male and female principals, and all teachers in the targeted schools reached (79) male and female teachers. The researcher relied on the questionnaire as a main tool for collecting data on the problem under study. The results of the study showed that the availability of emotional intelligence skills among the school leadership to a large extent, which reflected positively on the educational performance of the teachers in the primary stage. UNRWA in Sidon for practicing emotional intelligence skills due to the gender variable. While there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha 0.05$) between the average estimates of school leadership in UNRWA schools in Sidon for practicing emotional intelligence skills due to the variable of educational qualification and years of experience.

Keywords: 1- emotional intelligence, 2- school leadership, 3- educational performance

مقدمة الدراسة

للقيادة دور عميق داخل المدارس، إن كان من ناحية إدارة الموارد المادية أو البشرية. فالإهتمام بمشاعر الإنسان وأحاسيسه، وإحترام شخصيته، وطرائق تعامله مع المنظمة، أصبح من أساسيات وركائز القيادة المدرسية والتربوية. فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي والفعال لهذه العملية، وهذا الأمر يتطلب وجود أشخاص قادرين على صناعة الفرق داخل المؤسسات التعليمية.

ومن هذا المنطلق، ظهر الإهتمام بمصطلح الذكاء العاطفي، في تسعينات القرن الماضي، حيث تناولته الكثير من البحوث والدراسات، وأول من تكلم عن الذكاء العاطفي (Daniel Golman)، في كتابه (الذكاء العاطفي)، بحيث قام بثورة فكرية في ذلك الوقت، وأصبحت تطبيقاته في جميع المجالات الصحية، الرياضية، الإدارية، والسياسية .

تلعب المؤسسات التربوية دوراً فاعلاً في تنمية شخصية المتعلم بكافة أبعادها الجسدية والعقلية والنفسية والاجتماعية والإيمانية، وتعد المدرسة أهم هذه المؤسسات التي يرتبط نجاحها بالكيفية التي يدير بها مدير المدرسة مدرسته والأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء من أجل علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف عملهم. لعل أبرز الصفات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القيادة المدرسية بما فيها من مدير ومشرفين، مدى امتلاكهم لمجموعة من الذكاءات، وعلى وجه الخصوص الذكاء الانفعالي بما يتضمنه من قدرة على فهم الانفعالات الذاتية، والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين والتعامل مع المواقف الحياتية وفق ذلك.

لذا فالهدف من البحث الحالي هو كشف مضامين الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، ومدى تأثيره على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية، (الحلقة الأولى) لمدارس الأونروا في صيدا، للعام 2022 / 2023 وكشف المعايير المهمة التي ينبغي الأخذ بها عند إختيار القادة داخل المدارس، وتشجيع مدراء ومعلمي المدارس للقيام باختبارات ذاتية يتعرفون من خلالها على مستوى ذكائهم العاطفي.

1- الإشكالية

مما لا شك فيه أن المؤسسات التربوية تحتاج إلى قيادة فاعلة، باعتبارها المسؤولة عن تطوير وتحديث العمليات التربوية فيها، ومن خلال عملي في إحدى المؤسسات التربوية، فإن العمل في الحقل التعليمي يتسم بالتوتر والقلق وفرط الانفعالات والضغط، لا سيما مع ما يعانيه القطاع التربوي في مدارس الأونروا من نقص في الخدمات على جميع الأصعدة، بالإضافة للوضع الاقتصادي والمعيشي والأمني في لبنان مما يؤثر سلباً على العملية التعليمية التعلمية. مما سبق، تتضح مشكلة الدراسة التي تتمثل بمظاهر التوتر والمزاجية في تعامل بعض مديري المدارس مع معلمهم مما ينعكس سلباً على

العلاقات الإنسانية بين عناصر العمل كافة، الذي بدوره يؤثر على النجاح في العمل، ويحد من فرصة شيوع أجواء المحبة والرضا، والتي تعتبر عوامل التحفيز اللازمة لزيادة الانتاجية المنشودة بأبعادها النفسية والاجتماعية والاكاديمية. ومن خلال اطلاع الباحثة على المشكلات التي يعانها المعلمون في مدارس الأونروا، والتي تؤثر على أدائهم، وهي افتقار القيادة المدرسية لمهارات الذكاء الانفعالي حيث تنتشر ممارسات مثل، التصلب في الرأي، والتعامل الفظ مع الآخرين، وعدم القدرة على ضبط النفس، والمبالغة بالتوقعات، وضعف المهارات الاجتماعية، والفشل في بناء شبكة اجتماعية وهذا ما ينعكس على التحصيل الدراسي للمتعلمين لاسيما في المرحلة الابتدائية. فإن إشكالية الدراسة تتحدد بالإجابة عن السؤال الأساسي الآتي:

إلى أي مدى يؤثر الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الأونروا في صيدا؟

2- أسئلة الدراسة

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لمهارات الذكاء الانفعالي؟
- 2- هل تختلف متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل تختلف متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- 4- هل تختلف متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

4-فرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم التحقق من الفروض التالية:

أ- الفرضية العامة

يؤثر الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الأونروا في صيدا بدرجة كبيرة

ب- وتتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية من خلال تناول موضوع الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، وأثره على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الأونروا في صيدا إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد مستوى الذكاء الانفعالي لدى القيادة المدرسية والعمل على نقاط قوتها وضعفها لتحسين الأداء التعليمي للمعلمين.
- 2- تبيان تأثير الذكاء الانفعالي على الأداء التعليمي لمعلمي الحلقة الاولى في المرحلة الابتدائية في مدارس الأونروا في صيدا.
- 3- التعرف على درجة امتلاك القيادة المدرسية لمهارات الذكاء الانفعالي.
- 4- اقتراح برنامج تربوي قائم على تنمية مهارات الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية بهدف تحسين أدائها، مما ينعكس أثره على أداء التعليمي للمعلمين في المرحلة الابتدائية.

7- أهمية الدراسة

- أ- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أنها تفحص أثر الذكاء الانفعالي بأبعاده على السلوك القيادي في المدارس، وأهمية الذكاء الانفعالي كأحد الذكاءات اللازمة في شخصية مدير المدرسة الفعال وعلاقته بأداء المعلمين في المرحلة الابتدائية، كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة المربين في التعرف على العوامل التي تساعد على نجاح الاداء الدراسي والتحصيلي الجيد، وتسمح لنا بالقيام ببناء برامج إرشادية تنمي الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية وكل العاملين في المدرسة.
- ب- الأهمية التطبيقية: قد يستفيد من هذه الدراسة القائمون على الإدارة التربوية في الأونروا بما يمثلونه من مظلة موجهة للإدارات المدرسية في نظام التعليم الأساسي، والعمل على زيادة مستوى الذكاء الانفعالي لدى القيادات المدرسية، وزيادة فاعلية ممارساتهم، مما ينعكس إيجابيا على مستوى التعليم وعلى أداء المعلمين في المرحلة الابتدائية، والباحثين في مجال التربية والادارة المدرسية كأساس لموضوعات اخرى.

8- أطر الدراسة

1- الأطر المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في ثلاثة عشر مدرسة (صفد، الناقورة، السموع، مرج بن عامر، حطين، فالوجة، قبية، شهداء فلسطين، دير القاسي، بيسان/النبعة، رفيديا، نابلس، عكا) مدارس تابعة الأونروا في مدينة صيدا.

2- الأطر الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022-2023.

3- الأطر البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على مدراء ومشرفي ومعلمي الحلقة الأولى من المرحلة الابتدائية في مدارس الأونروا في صيدا. أما عينة الدراسة فهي عدد المعلمين والمديرين في المدارس المذكورة.

4- الأطر المنهجية: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد العينة بموضوعية على فقرات الاستبانة التي ستستخدمها الباحثة في هذه الدراسة وبدرجة الصدق والثبات للاستبانة المعتمدة.

5- الأطر الموضوعية: ركزت الدراسة على الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، وأثره على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الأونروا في صيدا (الحلقة الأولى)، أفراد عينة الدراسة الجادة.

9- المصطلحات والمفاهيم

الذكاء الانفعالي: هو قدرة الفرد على إدراك الانفعالات بدقة وتمييزها والتعبير عنها، مع قدرته على توليد المشاعر او بلوغها إلى جانب فهم الانفعالات ومعرفتها، القدرة على تنظيمها بما يتضمن النمو الانفعالي والعقلي ويعززهما (Mayer and Salovey, 1997). ويعرفه (جاب الله، 2012) بأنه القدرة على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين والتعامل مع المواقف الحياتية وفق ذلك، وهو ما يميز الأفراد الذين يعرفون كيف يراقبون انفعالات الغير ويستخدمون استراتيجيات سلوكية للتحكم الذاتي، مع حساسية في التعامل مع متطلبات النجاح الحياتي والمهني.

وتعرفه الباحثة إجرائياً: قدرة مدير المدرسة الابتدائية على فهم انفعالاته الذاتية وضبطها في ضوء فهمه لواقعه المهني وفهمه لانفعالات الآخرين وتعزيز مزيد من المهارات الحياتية التي تساعد في تحقيق نجاحات مهنية، وتقاس درجة الذكاء الانفعالي من خلال مقياس اعدته الباحثة لهذا الغرض.

الاداء التعليمي: يعرفه (مرسي، 2011) بأنه الممارسات التي تؤدي في أثناء عملية التعلم داخل حجرة الدراسة بقصد التأثير المباشر في اداء المتعلم، لتعديله وبالتالي تيسر حدوث التعلم.

التعريف الإجرائي: أعلى مستوى من الأداءات المخططة والمنظمة للمعلمين في المرحلة الابتدائية في صفوف الحلقة الأولى في مدارس الأونروا.

القيادة المدرسية: تعرف القيادة المدرسية بانها دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها في سبيل تحقيق الاهداف التربوية (زهران، 2002).

التعريف الإجرائي: هي ذلك التفاعل الاجتماعي التربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، لغرض تحقيق الأهداف التربوية.

10- الدراسات السابقة

أ- مراجعة الادبيات

اعتمدت الباحثة على البحوث والكتب التي تناولت الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية وتأثيرها على الأداء التعليمي للمعلمين في المرحلة الابتدائية، وكذلك على بعض الدراسات السابقة التي تناولت أهمية إمتلاك المديرين لمهارات الذكاء الانفعالي وأثر ذلك على العملية التعليمية في المرحلة الابتدائية.

واهتمت الدراسات السابقة بدراسة الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية وأداء المديرين في المدارس كدراسة (سعادة، 2015) و دراسة (سكر، 2019) وأفادت بعض الدراسات بأهمية قياس الذكاء العاطفي لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادة التربويين، وتكثيف الدورات التدريبية الخاصة بالذكاء العاطفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح القادة كدراسة (الشمري، 2016)، ووضحت دراسات اخر كدراسة هيبرت (2010) علاقة ارتباطية إيجابية بين الفاعلية والذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والمكافآت المالية المخصصة للقادة، وفي حين لم تكن هناك علاقة كبيرة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة الاخرى.

ب- الدراسات العربية

1- دراسة ناجي رجب سكر، (2019)، بعنوان مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة

وعلاقته بدرجة النجاح في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في غزة، وتقدير درجة النجاح في ممارساتهم القيادية، وفحص ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة النجاح في الممارسات القيادية لديهم، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لقياس مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة واستبانة للممارسات القيادية، على عينة من المعلمين بلغ حجمها 736 معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى معلم الذكاء العاطفي لدى المديرين مرتفع، حيث بلغ وزنه النسبي 6.75%، وكذلك درجة النجاح في ممارساتهم القيادية مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي لها 6.77%، كما كشفت الدراسة عن وجود بعض الفروق في تقدير أفراد العينة لمستوى الذكاء العاطفي، ودرجة النجاح في الممارسات القيادية، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين بأبعاده المختلفة، ودرجة نجاحهم في كل ممارساتهم القيادية، وقد

أوصت الدراسة عدة توصيات، أهمها ضرورة اختيار المديرين على أساس مستوى ذكائهم العاطفي، وضرورة الاهتمام بمهارات المديرين وقدراتهم من خلال استثمار ذكائهم العاطفي.

2- دراسة رهف، الشمري، (2016)، بعنوان درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض "هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض، واكتشاف ما إذا كانت هنا فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية يمكن أن تعزى إلى قائد من كل من متغيرات المرحلة الدراسية، وسنوات الخدمة، وقد اعتمدت الدراسة على عينة من القادة التربويين بلغ عددها 183 أصل 538، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت مقياس جولمان لأبعاد الذكاء العاطفي كأداة للدراسة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها أن درجة الذكاء العاطفي لدى القادة جاءت بدرجة منخفضة على الأداة ككل، وأن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغ فروع ير المرحلة الدراسية لصالح المرحتين الابتدائية والمتوسطة مقارنة بنظرائهم في المرحلة الثانوية، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد اوصت الباحثة بأهمية قياس الذكاء العاطفي لتحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، وتكثيف الدورات التدريبية الخاصة بالذكاء العاطفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح القادة.

3- دراسة محمد خلف الله، (2016)، بعنوان الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس لمهارات الذكاء الانفعالي من وجهة نظرهم، ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم أيضاً، وكذلك الكشف عن مدى الاختلاف في متوسطات تقديراتهم لكل من مهارات الذكاء الانفعالي لديهم وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم باختلاف متغيرات: (نوع المدير، المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخدمة كمدير، الجهة المشرفة، المنطقة التعليمية)، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً بمقياسين طبقاً على عينة الدراسة البالغ عددها (83) مديراً ومديرة، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن استجابة عينة الدراسة على مقياس الذكاء الانفعالي جاءت بنسبة مئوية (61%) وهي نسبة متوسطة، وأن استجابتهم على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بنسبة مئوية 45%، وهي نسبة منخفضة، وكذلك وجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير نوع المدير وذلك لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمدير لصالح ذوي الخدمة الأكثر، ووجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير نوع المدير، لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

لصالح حملة البكالوريوس، ومما أسفرت عنه الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات المديرين لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.

4- دراسة رشيده سعادة، (2015)، بعنوان الذكاء الانفعالي في علاقته بالقدرة على القيادة التربوية لدى مديري المؤسسات التعليمية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على القيادة التربوية لدى مديري المؤسسات التعليمية، وقد اقتضت عينة الدراسة على 180 مديرا للتعليم الاساسي والمتوسط والثانوي يمثلون 60% من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ان الذكاء الانفعالي يلعب دورا بارزا في البيئة التربوية، وذلك لما له أثر كبير على قدرة المدير القيادية.

ت-الدراسات الأجنبية

1- دراسة لوبيز وسالوفي (2010) **Salovey, Lopes** بعنوان علاقة الذكاء العاطفي والممارسات القيادية في

The relationship of emotional intelligence and leadership practices in work teams فرق العمل، هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وظهور الممارسات القيادية في فرق العمل (المجموعات) ولتحقيق ذلك قام الباحثان بإجراء الدراسة على مرحلتين، تضمنت المرحلة الأولى تحديد مستوى الذكاء العاطفي لكل أفراد العينة وربطها ببعض الصفات الشخصية لكل فرد، وذلك قبل الشروع في العمل الجماعي، ثم تم ملاحظة وتقييم الممارسات القيادية للأفراد أثناء العمل الجماعي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن بعد القدرة على فهم العواطف كانت من بين أبعاد الذكاء العاطفي، الأكثر ارتباطا بظهور الممارسات القيادية.

2- دراسة هيرت -Hebirt، (2010)، بعنوان العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية والفاعلية في مديري

The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and effectiveness in principals المدارس

هدفت دراسة هيرت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وفعاليتها على مديري المدارس، وتكونت العينة من (30) مدير مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية ومن (7-5) معلمين مع كل مدير في ولايات لوزيريانا وجورجيا وايوا، وتم قياس أهداف الذكاء العاطفي للمديرين من خلال تطبيق مقياس (ماير - سالوفي - كاروسو)، وقام كل معلم بعمل مع مديره بإكمال استبانة القيادة متعددة العوامل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وظهرت علاقة ارتباطية إيجابية بين الفاعلية والذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والمكافآت المالية المخصصة للقادة، وفي حين لم تكن هناك علاقة كبيرة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة الأخرى.

بالنظر إلى الدراسات السابقة، يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف في ما بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية يظهر من خلال النقاط التالية: تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث مجال موضوعها، وهو الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول تأثير الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية على أداء المعلمين، بل ركزت على مستوى امتلاك المديرين للذماء الانفعالي، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن هذه الدراسات بانها تناولت موضوع الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية وتأثيره على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية في الحلقة الاولى.

11- منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد العينة بموضوعية على فقرات الاستبانة التي ستستخدمها الباحثة في هذه الدراسة وبدرجة الصدق والثبات للاستبانة المعتمدة.

12-مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع معلمي ومدراء مدارس الأونروا في صيدا وعددهم 13 مدرسة ابتدائية، حيث بلغ عدد المديرين 13 مديراً، وعدد المعلمين في المرحلة الابتدائية 89 معلماً ومعلمة، منهم (13) ذكور و(76) إناث. معظمهم من حملة الليسانس ويمتلكون خبرة متوسطة تتراوح بين 11- و20 سنة. ولتسهيل تطبيق أدوات الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس الأونروا، فتشكل مجتمع الدراسة الجديد من (79) معلماً ومعلمة، منهم (13) من الذكور و(66) من الإناث.

13- العينة الاستطلاعية

للتأكد من صدق وثبات مقاييس الدراسة وثباتها، ووضوح الفقرات لغوياً ومنهجياً وموضوعياً، ولتفادي أي أخطاء قد تواجه إجراءات الدراسة حين تطبيقها على العينة الميدانية الأساسية(نوفل،2015)، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (10) معلم ومعلمة من ثلاث عشرة مدرسة (صنف، الناقورة، السموع، مرج بن عامر، حطين، فالوجة، قبية، شهداء فلسطين، دير القاسي، بيسان النبعة، رفيديا، نابلس، عكا) من مدارس الأونروا الابتدائية في مدينة صيدا وقد تم استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من التطبيق الميداني.

14- عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة الدراسة من المدراس المستهدفة وقد مثلت مجتمع الدراسة بشكل متكامل وتكونت من 13 مدير مدرسة ابتدائية منهم(5) مدراء ذكور و(8) مديرات إناث و79 معلم ومعلمة منهم (13) ذكور و(66) إناث، من مدارس الأونروا الابتدائية في مدينة صيدا، ومن خلال الاستبانتين تبين أن العينة تضم (18) من الذكور و(74) من الإناث.

15- أدوات الدراسة

من أجل معرفة مستوى الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية وأثره على الاداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية، تم استخدام الاستبانة البحثية لمعرفة مدى امتلاك القيادة المدرسية لمهارات الذكاء الانفعالي ومعرفة مستوى الاداء التعليمي للمعلمين.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي كمفتاح تصحيح مقياس الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، ومقياس الاداء التعليمي للمعلمين، حيث تتال كل فقرة قيمة رقمية على مستوى موافقة المديرين والمعلمين عليها، حيث تبدأ من الدرجة (1) بأعلى درجة للقبول، إلى الدرجة (5) أدنى درجة للقبول، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قيمة الدرجة	1	2	3	4	5

وقد تحققت الدراسة من ثبات استبانة البحث من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

استخدام الدراسة معامل ألفا كرونباخ Cornbrash's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانتين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): صدق وثبات الاستبانتين		
معامل الثبات	عدد الفقرات	الاستبانة
0.915	31	استبانة القيادة المدرسية: الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية
0.849	16	استبانة العاملين: الاداء التعليمي للمعلمين
المصدر: جدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج ال spss		

بعد أن وزعت الاستبانات على العينة الاستطلاعية المؤلفة من 10 أفراد من المعلمين والمدراء، يتضح من الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانتين التاليتين التوالي 0.915 و0.849، وهي معاملات ثبات مرتفعة لأنها قريبة جداً من الواحد. وهكذا أصبحت الاستبانتان جاهزتين للتوزيع على العينة الكاملة.

16- عرض النتائج

يتضمن هذا البحث استبانتين الأولى: لمعرفة مدى امتلاك القيادة المدرسية لمهارات الذكاء الانفعالي وقد تضمنت 31 فقرة، أما الاستبانة الثانية فهي لقياس الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية وقد تضمنت 16 فقرة. تهدف الاستبانة رقم (1) إلى معرفة مدى امتلاك القيادة المدرسية لمهارات الذكاء الانفعالي . وتم اختيار العينة من من مدارس الأونروا الابتدائية في صيدا وبلغ عددهم 13 مديراً ومديرة.

أما الاستبانة رقم (2) تهدف إلى قياس الاداء التعليمي لمعلمي المدارس الابتدائية التابعة للأونروا في صيدا. ثم تم توزيع الاستبانات الإلكترونية عليهم من خلال مديري المدارس، وبلغ عدد المعلمين الذين استجابوا لملء الاستبانة 79 معلماً ومعلمة.

تتضمن الاستبانتان البيانات الشخصية لأفراد العينة 31 فقرة لقياس الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية و16 فقرة لقياس الأداء التعليمي للمعلمين. وبعد الاطلاع على نماذج عديدة من الاستبانات المعدة مسبقاً، تم اعتماد الاستبانة المرفقة وقد راعت الباحثة أن:

أ- تصاغ فقراته بأسلوب سلس ومختصر .

ب- يضم النقاط الأساسية التي تخدم هدف البحث.

ت- تم عرضه على خبراء تربويين (محكمين) وتم تعديل بعض الفقرات فيه.

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بعرضه على العينة الاستطلاعية، ثم توزيعه على عينة البحث الأساسية.

الاستبانة الأولى: قياس الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية

جدول رقم (3): محاور مهارات الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	مجال التخطيط للتعلم	0.756
2	مجال تنفيذ التعلم	0.729
3	مجال تقويم التعلم	0.810
	الاستبانة ككل	0.799

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، ونفي بأغراض الدراسة.

جدول (4) التكرارات النسبية لمجال التخطيط للتعلم

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الرقم
			النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات		
%100					%42.9	6	%57.1	7	تساعد القيادة المدرسية المعلمين على تحديد اهداف عملية التعليم والتعلم	1
%100					%64.3	8	%35.7	5	توجه القيادة المدرسية خطة التعليم وإجراءاتها نحو تحسين جودة عملية التعليم والتعلم	2
%100			7.1 %	1	46.45 %	6	46.45 %	6	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على بناء خطة تستند على تحديد وتحليل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم	3
%100					%71.4	10	%28.6	3	تتبنى القيادة المدرسية الأسلوب العلمي في التخطيط لتحسين عملية التعليم والتعلم	4
%100									تصيغ القيادة المدرسية الخطة وفقاً للتغيرات المستقبلية	5

									تعمل القيادة المدرسية على توعية المعلمين على أهمية جودة التعليم والتعلم في عملية التخطيط.	6
%100			7.1 %	1	%50	7	%42.9 %	5		
									تحرص القيادة المدرسية على إدارة الوقت والأولويات عند تنفيذ خطة تحسين عملية التعليم والتعلم	7
%100					%64.3	9	%35.7	4		
									تربط القيادة المدرسية أهداف خطة التعليم والتعلم بالتنمية المهنية للمعلمين بما يخدم عملية التعليم والتعلم	8
%100					%85.7	12	%14.3	1		

1- من الجدول أعلاه 57.1% من القيادة المدرسية توافق بشدة على أنها تساعد المعلمين على تحديد أهداف عملية التعليم والتعلم بينما 42.9% توافق، مما يدل على أن القيادة المدرسية متعاونة جدا مع المعلمين وتقدم لهم المساعدة لتحديد أهداف التعلم.

2- 64.3% من القيادة المدرسية توافق على أنها توجه القيادة المدرسية خطة التعليم وإجراءاتها نحو تحسين جودة عملية التعليم والتعلم، مما يعني أنها تقوم بعملية التخطيط بشكل دوري وتواكب المستجدات التربوية في علمية تحسين التعليم والتعلم.

3- 46.45% من القيادة المدرسية توافق وتوافق بشدة أن القيادة المدرسية تمتلك القدرة على بناء خطة تستند على تحديد وتحليل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم.

4- 71.4% توافق على أن تتبنى القيادة المدرسية الأسلوب العلمي في التخطيط لتحسين عملية التعليم والتعلم.

5-50% من القيادة المدرسية توافق على أن القيادة المدرسية تصيغ الخطة وفقاً للتغيرات المستقبلية، بينما 25% توافق بشدة، و25% محايد مما يعني أن غالبية الإدارات المدرسية تتابع المستجدات وبناءً عليه تضع خططها المستقبلية.

6-50% من أفراد العينة توافق على ان القيادة المدرسية تعمل على توعية المعلمين على أهمية جودة التعليم والتعلم في عملية التخطيط، بينما 42.9% توافق بشدة و7.1 محايد.

7-64.3% توافق أن القيادة المدرسية تحرص على إدارة الوقت والأولويات عند تنفيذ خطة تحسين عملية التعليم والتعلم.

8-85.7% من أفراد العينة توافق على ان القيادة المدرسية تربط أهداف خطة التعليم والتعلم بالتنمية المهنية للمعلمين بما يخدم عملية التعليم والتعلم، مما يعني أنها تحرص على تطوير وتدريب المعلمين.

جدول (5) التكرارات النسبية لمجال تنفيذ التعلم

المجموع	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الرقم
	النسبة%	التكرارات	النسبة%	التكرارات	النسبة%	التكرارات	النسبة%	التكرارات		
100%					64.3%	9	35.7%	3	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية	1
100%					71.4%	9	28.6%	4	تلتزم القيادة المدرسية بتنفيذ متطلبات الخطة الفصلية والسنوية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية	2

									تتابع القيادة المدرسية استخدام المعلمين استراتيجيات تدريس تفعل دور المتعلم في التعلم	3
%100					%57.1	7	%42.9	6		
									توجه القيادة المدرسية المعلمون لتبني أنشطة التعليم والتعلم الصفية والملاصية بما يتناسب مع جميع فئات الطلبة مراعي في ذلك الفروق الفردية	4
%100					%57.1	7	%42.9	6		
									تحرص القيادة المدرسية على ان يتبدال المعلمون الخبرات فيما بينهم بشكل دوري	5
%100					%71.4	9	%28.6	4		
									تتابع القيادة المدرسية	6
%100	%7.1	1	%14.3	2	%57.2	7	%21.4	3		

5- 71.4% توافق على أن القيادة المدرسية تحرص على ان يتبدال المعلمون الخبرات فيما بينهم بشكل دوري، بينما 28.6% توافق بشدة.

6- 57.2% توافق على ان القيادة المدرسية تتابع استخدام المعلمين للتكنولوجيا بطريقة فاعلة، بينما 14.3% توافق بشدة، و14.3% غير موافق و7.1% محايد.

7- 42.9% توافق على أن القيادة المدرسية تتابع توجيه المعلمين طلابهم للعمل في أنشطة تنمي مهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا، بينما 21.3% غير موافق و21.3% محايد.

8- 71.4% من أفراد العينة توافق على ان القيادة المدرسية تتابع استخدام المعلمين استراتيجيات التعلم الحديثة أثناء تنفيذ الدرس، بينما 28.6% توافق بشدة.

جدول (6) التكرارات النسبية لمجال تقييم التعلم

الرقم	الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد	
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات
1	تعد القيادة المدرسية خطة لرفع مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين	28.6%	4	71.4%	9		
2	تتابع القيادة المدرسية تنفيذ التقييم المستمر والاختبارات الفصلية والنهائية بانتظام	64.3%	8	35.7%	5		
3	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تقديم برامج إثرائية وعلاجية في ضوء نتائج التقييم	21.4%	3	71.6%	9	7.1%	1
4	تناقش القيادة المدرسية نتائج التقييم مع المعلمين لمتابعة مستوى تقدم المتعلمين	28.6%	3	71.4%	10		
5	تراعي القيادة المدرسية الفروق الفردية بين المتعلمين أثناء عملية التقييم	21.4%	3	71.5%	9	7.1%	1
6	تحث القيادة المدرسية على استخدام أدوات متنوعة لتقييم الطلاب	42.9%	6	57.1%	7		

7	تتضمن عملية التقييم أداء المتعلمين في الأنشطة الصفية واللاصفية	6	42.9%	7	57.1%	100%
8	تتأكد القيادة المدرسية من تطوير أداء المعلم وأساليبه بناء على نتائج التقييم	3	21.4%	9	71.5%	7.1%
9	تشرف القيادة المدرسية على تنفيذ برامج تطوير أداء المعلم في ضوء نتائج التقييم	1	7.1%	12	92.9%	100%
10	تشرف القيادة المدرسية على إعداد أدوات التقييم وفقا لمخرجات التعلم	1	7.1%	12	92.9%	100%

- 1- 71.4% توافق على ان القيادة المدرسية تعد خطة لرفع مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين مما يعني انها تحرص على حصول المتعلمين على مستوى تحصيل عالي.
- 2- 57,8% من أفراد العينة توافق بشدة أن القيادة المدرسية تتابع تنفيذ التقييم المستمر والاختبارات الفصلية والنهائية بانتظام بينما 35.7% توافق على ذلك أيضا.
- 3- 71.3% توافق على ان القيادة المدرسية تشجع المعلمين على تقديم برامج إثرائية وعلاجية في ضوء نتائج التقييم بينما 21.7% توافق بشدة.
- 4- 71.4% من أفراد العينة توافق على ان تناقش نتائج التقييم مع المعلمين لمتابعة مستوى تقدم المتعلمين.
- 5- 71.5% توافق على ان القيادة المدرسية تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين أثناء عملية التقييم بينما 21.4% توافق بشدة و 7.1% محايد.
- 6- 57.1% توافق على ان القيادة المدرسية تحث على استخدام أدوات متنوعة لتقييم الطلاب بينما 42.9% توافق بشدة.
- 7- 42.9% توافق بشدة على ان تتضمن عملية التقييم أداء المتعلمين في الأنشطة الصفية واللاصفية بينما 57.1% توافق على ذلك أيضا.
- 8- 71.5% توافق على ان تتأكد القيادة المدرسية من تطوير أداء المعلم وأساليبه بناء على نتائج التقييم بينما 21.3% توافق بشدة و 7.1% محايد.
- 9- 92.9% من أفراد عينة الدراسة توافق على ان تشرف القيادة المدرسية على تنفيذ برامج تطوير أداء المعلم في ضوء نتائج التقييم.
- 10- 92.9% توافق على ان تشرف القيادة المدرسية على إعداد أدوات التقييم وفقا لمخرجات التعلم بينما 7.1% توافق بشدة.

نستنتج مما سبق أن :

- القيادة المدرسية ليست حكراً على جنس معين، حيث كلا الجنسين سواسية فالدور القيادي الذي يمارسونه في العمل الإداري، يتطلب منهم التحلي بالكثير من السمات والمهارات الشخصية والاجتماعية والانفعالية التي تضمن لهم النجاح، وكما ان الأفراد الأذكاء انفعالياً يستطيعون التكيف بنجاح مع ظروف الحياة الضاغطة خاصة لموقعهم الإداري بما يملكونه من مهارات شخصية واجتماعية ضرورية لهذا التكيف. فالذكاء الانفعالي لا يؤثر إن كان الجنس ذكراً أم أنثى.
- القيادة المدرسية تتفاعل بشكل إيجابي مع المعلمين وفهمه والتعاطف معهم، ولديهم القدرة على بناء علاقة بناء ومثمرة معهم.
- القيادة المدرسية لديها ثقة عالية بالنفس ونظرة إيجابية مما يجعلهم أقدر الناس على قيادة المدرسة خاصة وان معظمهم يتمتع بخبرة طويلة في الإدارة.

المجموع	غير موافق	غير موافق	محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الرقم
	بشدة	موافق	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات		
%100					%29.1	23	%70.9	56	أحرص على تحقيق الاهداف العامة للمدرسة	1
%100			%2.6	2	%24	19	%73.4	58	أقوم بالتخطيط للعمل قبل الأداء	2
%100					%27.8	22	%72.2	57	أضمن جودة ونوعية أدائي في العمل	3
%100			%3.8	3	%32.9	26	%63.3	50	أتعاون مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة	4
%100					%39.2	31	%60.8	47	حجم العمل اليومي الذي انجزه جيد	5
%100		1 %1.3	%2.5	2	%35.4	28	%60.8	47	لدي علاقة جيدة مع القيادة المدرسة	6
%100	1 %1.3	5 %6.3	%3.8	3	%46.8	36	%41.8	33	لدى المعلمين ثقة بالقيادة المدرسية	7
%100		3 %3.8	%8.9	6	%43	34	%44.3	35	توفر القيادة المدرسية المناخ العام الإيجابي في المدرسة ليكون حافز للعمل	8
%100					%21.5	17	%78.5	61	أسعى لتقديم الأفضل في عملي	9
%100	2 %2.5	7 %8.9	%16.5	12	%36.7	29	%35.4	28	تتخذ القيادة المدرسية القرار بمشاركة المعلمين	10
%100	3 %3.8	2 %2.5	%30.5	11	%63.2	33			تلبي القيادة المدرسية حاجات المعلمين بشتى أنواعها	11

									تشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسية حديثة	12
			6	36.7%	29	55.7%	43	7.6%		100%

- القيادة المدرسية تعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين وثقافة العمل الجماعي مما يحسن العلاقات العاطفية بينهم.

جدول (7) التكرارات النسبية لقياس الأداء التعليمي للمعلمين

1- يتضح من الجدول أعلاه ان 70.9% من أفراد العينة توافق بشدة على أنها تحرص على تحقيق الاهداف العامة للمدرسة 29.1% توافق على ذلك مما يعني أن معظم المعلمين والمعلمات يلتزمون بالأهداف المدرسية ويطبقونها في عملهم.

2- يوافق بشدة 73.4% على أنهم يقومون بالتخطيط للعمل قبل الأداء بينما 24% يوافق وهناك 2.6% محايد اي انهم لا يخططون لعملهم.

3- 72.2% من أفراد العين يوافقون بشدة على أنهم يضمنون جودة ونوعية أدائهم في العمل مما يدل على أنهم يحاولون بذل الجهد وإعطاء أفضل ما عندهم للمحافظة على جودة العمل.

4- يوافق بشدة ما نسبته 63.3% من أفراد العينة على التعاون مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة بينما 3.8% لا يقومون بالتعاون مع الزملاء.

5- 60.8% من أفراد العينة توافق بشدة على أن حجم العمل اليومي الذي تتجزه جيد مما يدل على انهم يشعرون بالرضى الوظيفي أنهم لا يعملون فوق طاقتهم وهذا ينعكس إيجابيا على عملهم وأدائهم وعلى المتعلمين أيضا.

6- 60.8% من أفراد العينة يوافقون بشدة أن لديهم علاقة جيدة مع القيادة المدرسة وهذا يعكس الجو الإيجابي والتعاوني في المدرسة، بينما 35.4% يوافقون ذلك، و 2.5% لم يجيبوا و 1.3% يقولون أن علاقتهم بالقيادة المدرسية ليس جيدة.

7- لدى المعلمين ثقة بالقيادة المدرسية 46.8% يوافقون على ذلك بينما 41.8% يوافقون بشدة و 6.3% غير موافقون و 1.3% غير موافقون بشدة.

8- يشكل 44.3% من أفراد العينة الموافقة بشدة على ان القيادة المدرسية توفر المناخ العام الإيجابي في المدرسة ليكون حافز للعمل، بينما 3.8% غير موافقون.

9- يوافق بشدة 78

10- 78.5% على أنهم يسعون لتقديم الأفضل في عملهم مما يدل على تقدير القيادة المدرسية لهم وتشجيعهم على الإنتاجية بشكل أفضل.

- 11- 35.4% يوافقون بشدة على أن القيادة المدرسية تتخذ القرار بمشاركة المعلمين بينما 16.5% امتنعوا عن الاجابة و8.9% غير موافقون بشدة. مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين القيادة المدرسية والمعلمين.
- 12- 55.7% يوافقون بشدة على أن القيادة المدرسية تشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسية حديثة مما يدل على أنها مواكبة للتطورات الحديثة في علمية التعليم والتعلم.

نستنتج مما سبق ان :

- معظم المعلمين يحرصون على إعطاء أفضل ما عندهم لضمان جودة عملهم وتحسين ادائهم المهني.
- غالبية المعلمين والمعلمات حريصون على مواكبة كل ما هو جديد في المجال التعليمي ودمجه في عملهم لتحقيق أهداف المدرسة ورفع المستوى التحصيلي للمتعلمين.
- معظم المعلمين يخضون لدورات تدريبية ومهنية لتطوير ادائهم وتحسينه نحو الأفضل.
- العلاقات بين الزملاء إيجابية وتعاونية وكذلك مع القيادة المدرسية.

مناقشة النتائج وتفسيرها

لما كان الهدف الرئيس لإجراء هذه الدراسة هو الخروج بنتائج محددة فكان لا بد من الإجابة عن أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لمهارات الذكاء الانفعالي؟

جدول(8) معاملات الارتباط لقياس مستوى الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط	درجة الموافقة
مجال التخطيط للتعلم					
1	تساعد القيادة المدرسية المعلمين على تحديد اهداف عملية التعليم والتعلم	0.519	1.46	1	كبيرة
2	توجه القيادة المدرسية خطة التعليم وإجراءاتها نحو تحسين جودة عملية التعليم والتعلم	0.506	1.62	0.415	كبيرة
3	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على بناء خطة تستند على تحديد وتحليل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم	0.650	1.62	0.76	كبيرة
4	تتبنى القيادة المدرسية الأسلوب العلمي في التخطيط لتحسين عملية التعليم والتعلم	0.439	1.77	225-	متوسطة
5	تصيغ القيادة المدرسية الخطة وفقاً للتغيرات المستقبلية	0.707	2.00	0.227	كبيرة
6	تعمل القيادة المدرسية على توعية المعلمين على أهمية جودة التعليم والتعلم في عملية التخطيط.	0.630	1.69	0.039-	كبيرة
7	تحرص القيادة المدرسية على إدارة الوقت والأولويات عند تنفيذ خطة تحسين عملية التعليم والتعلم	0.480	1.69	0.386-	متوسطة
8	تربط القيادة المدرسية أهداف خطة التعليم والتعلم بالتنمية المهنية للمعلمين بما يخدم عملية التعليم والتعلم	0.277	1.92	0.312-	منخفضة
مجال تنفيذ التعلم					
9	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية	0.555	1.85	0.068	كبيرة
10	تلتزم القيادة المدرسية بتنفيذ متطلبات الخطة الفصلية والسبوعية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية	0.480	1.69	0.527-	منخفضة
11	تتابع القيادة المدرسية استخدام المعلمين استراتيجيات تدريس تفعل دور المتعلم في التعلم	0.519	1.54	0.064	كبيرة

منخفضة	0.098-	1.54	0.519	توجه القيادة المدرسية المعلمون لتبني أنشطة التعليم والتعلم الصفية واللاصفية بما يتناسب مع جميع فئات الطلبة مراعيًا في ذلك الفروق الفردية	12
متوسطة	0.158	1.69	0.480	تحرص القيادة المدرسية على ان يتبادل المعلمون الخبرات فيما بينهم بشكل دوري	13
كبيرة	0.264	2.08	0.862	تتابع القيادة المدرسية استخدام المعلمين للتكنولوجيا بطريقة فاعلة	14
كبيرة	0.205	2.46	1.050	تتابع القيادة المدرسية توجيه المعلمين طلابهم للعمل في أنشطة تمي مهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا	15
متوسطة	0.158	1.69	0.480	تتابع القيادة المدرسية استخدام المعلمين استراتيجيات التعلم الحديثة أثناء تنفيذ الدرس	16
متوسطة	0.365	1.56	0.453	تتابع القيادة المدرسية تشجيع المعلمين على استخدام مصادر معرفة متعددة	17
مجال تقويم التعلم					
منخفضة	0.184-	1.85	0.555	تعد القيادة المدرسية خطة لرفع مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين	18
متوسطة	0.300	1.69	0.480	تتابع القيادة المدرسية تنفيذ التقويم المستمر والاختبارات الفصلية والنهائية بانتظام	19
كبيرة	0.365	1.38	0.506	تشجع القيادة المدرسية تقديم المعلمين برامج إثرائية وعلاجية في ضوء نتائج التقويم	20
كبيرة	0.318	1.85	0.555	تناقش القيادة المدرسية نتائج التقويم مع المعلمين لمتابعة مستوى تقدم المتعلمين	21
متوسطة	0.068	1.77	0.439	تراعي القيادة المدرسية الفروق الفردية بين المتعلمين أثناء عملية التقويم	22
منخفضة	0.415-	1.85	0.555	تحث القيادة المدرسية على استخدام أدوات متنوعة لتقويم الطلاب	23
منخفضة	0.098-	1.54	0.519	تتضمن عملية التقويم أداء المتعلمين في الأنشطة الصفية واللاصفية	24

كبييرة	0.068	1.54	0.519	تتأكد القيادة المدرسية من تطوير أداء المعلم وأساليبه بناء على نتائج التقييم	25
كبييرة	0.365	1.85	0.555	تشرف القيادة المدرسية على تنفيذ برامج تطوير أداء المعلم في ضوء نتائج التقييم	26
منخفضة	0.365	1.92	0.277	تشرف القيادة المدرسية على إعداد أدوات التقييم وفقاً لمخرجات التعلم	27
كبييرة	0.054	13.7692	2.58695	الدرجة الكلية	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

. * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

وقد تبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لمجال التخطيط للتعلّم جاءت بدرجة كبيرة في الفقرات (1 و2 و3 و5 و6) أي أن القيادة المدرسية تساعد المعلمين على تحديد أهداف عملية التعليم والتعلم وكذلك توجههم نحو خطة التعليم وإجراءاتها نحو تحسين جودة عملية التعليم والتعلم، وتمتلك القيادة المدرسية القدرة على بناء خطة تستند على تحديد وتحليل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم، أما الفقرات (4 و7 و8) فجاءت بدرجة متوسطة. أما في مجال تنفيذ التعلم فجاءت معاملات الارتباط بدرجة كبيرة للفقرات (9 و11 و14 و15) وجاءت الفقرات (13 و16 و17) بدرجة متوسطة أما باقي الفقرات فجاءت بدرجة منخفضة.

أما مجال تقييم التعلم فجاءت معاملات الارتباط بدرجة كبيرة للفقرات (20 و21 و26 و27) وجاءت باقي الفقرات بدرجة منخفضة وسجلت الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة المدرسية التي تمتلك درجة من الذكاء الانفعالي مرتفعة لديها القدرة أكثر على التخطيط للتعلم بشكل أفضل في جو يسوده التعاون والانسجام بين العاملين في المدرسة. كما أكدت على ذلك دراسة (سعادة، 2015) حيث توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية يلعب دوراً بارزاً في البيئة التربوية وله أثر كبير على قدرة المدير القيادية. وكذلك دراسة (سكر، 2019) التي أكدت إلى أهمية اختيار مديرين يتمتعون بقدرات ومستوى ذكاء انفعالي مرتفع لضمان نجاحهم في القيادة المدرسية.

نتائج السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات

الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس؟

نلاحظ من نتائج الجداول السابقة أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القيادة المدرسية لا يتأثر بنوع الجنس، وبالتالي لا يوجد اختلاف في مستوى الذكاء الانفعالي بين المديرين الذكور والمديرات الإناث. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الأفراد الذين يمارسون أدواراً قيادية، يسقط بينهم تأثير عامل الجنس، حيث يكون كلا الجنسين سواسية أما الدور القيادي، الذي يتطلب منهما التحلي بالكثير من السمات والمهارات الشخصية والاجتماعية والفنية، التي تضمن لهم النجاح وارتفاع

الاداء المهني ذلك ما تتطلبه قوانين المدرسة. كما أن المدرء الأذكاء انفعالياً يستطيعون التكيف بنجاح مع ظروف الحياة الضاغطة بما يملكونه من مهارات شخصية واجتماعية ضرورية لهذا التكيف بغض النظر عن كونهم ذكوراً أو إناثاً.

نتائج السؤال الثالث: هل تختلف متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

من خلال ما أظهرته النتائج وبناءً على إجابات أفراد العينة تبين أن القيادة المدرسية من حملة الليسانس هم الأقدر على القيادة حيث يمتلك الكثير من المهارات الوجدانية والانفعالية التي تعينه على مواجهة المشكلات وكل أشكال التعقيد التي تظهر في مؤسسته. ومن بين هذه المهارات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً يتحكم في زمام الأمور، أن يكون واعياً بذاته ويحسن إدارتها.

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

بالنظر إلى نتائج الاستبانة لمقياس الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية أظهرت النتائج أن المديرين الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة هم من يتمتعون بذكاء انفعالي مرتفع حيث يتأثر بالأقدمية، يمكن تفسير هذه النتيجة على انه يمكن اكتساب مهارات الذكاء الانفعالي مع مرور الخبرة، والخبرة بدورها تعني الممارسة وتجريب مختلف المواقف والدخول في تفاعل اجتماعي مع الآخرين مما يسمح للمديرين بأن يكونوا أكثر حنكة وحكمة وأكثر وعياً بمشاعرهم وانفعالاتهم، كما تمكنهم الخبرة من اكتساب القدرة على فهم الآخرين والتعاطف معهم، والقدرة على التواصل وبناء علاقات بناءة ومثمرة، ومع الخبرة أيضاً تتبدد الانفعالات السلبية والضغط المهنية للمديرين وتشعرهم بالتحكم في زمام الأمور، حيث تتولد لديهم الثقة بالنفس والنظرة الإيجابية للذات والتفاؤل وأخذ المبادرات، مما يجعلهم أقدر الناس على قيادة المدرسة ومواجهة كل أشكال الضغوط فيها.

نتائج الفرضيات

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس.

جدول (9) يبين نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات متغير الجنس ومقياس الذكاء الانفعالي

الجنس/ البيانات الاحصائية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	5	53.19	19.20	2.42	0.00
إناث	8	68.02	15.21		

نلاحظ من خلال الجدول (16) أن قيمة ت المحسوبة المساوية 2,42 أصغر من قيمة ت الجدولية المساوية 2.57 وعند مستوى دلالة 0.01، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرض الصفري الذي يقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (10) يبين نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات متغير المؤهل العلمي ومقياس الذكاء الانفعالي

المؤهل العلمي/ البيانات الاحصائية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ثانوي	6	35.01	12.67	92.23	0.00
ليسانس	7	81,60	15.87		

نلاحظ من الجدول (17) أن قيمة ت المحسوبة مساوية 92.23 وهي أكبر من قيمة ت الجدولية المساوية 4,75 عند مستوى دلالة 0.01 بنسبة ثقة 99% مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يدل على أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القيادة المدرسية يتأثر بالمؤهل العلمي الذي يمتلكونه وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (11) يبين نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات متغير سنوات الخبرة ومقياس الذكاء الانفعالي

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة/ البيانات الاحصائية
0.00	15.96	11.80	41.71	1	أقل من 10 سنوات
		12.98	71,60	6	بين 10 و 20 سنة
		12,98	71.601	6	أكثر من 20 سنة

نلاحظ من الجدول (18) أن قيمة ت المحسوبة 15.96 أكبر من قيمة ت الجدولية 2.57 عند مستوى دلالة 0.01 أي بنسبة ثقة 99% مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرض البديل وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة النتائج

بعد تحليل النتائج على البرنامج الإحصائي SPSS وتحليل فقرات الاستبيانان، تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الإناث وتتراوح أعمارهم 35 و45 سنة وهم من حملة شهادة الماجستير والليسانس، ويمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة في مجال التعليم والقيادة المدرسية. كما أظهرت النتائج أن القيادة المدرسية لمديري مدارس الأونروا الابتدائية في صيدا يمتلكون نسبة كبيرة من مهارات الذكاء الانفعالي وبالتالي فإن ذلك انعكس بشكل إيجابي على الاداء المهني للمعلمين في المدارس المستهدفة كما أظهرت النتائج.

الخاتمة

حاولنا في هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية، وأثره على الأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الأونروا في صيدا (الحلقة الأولى)، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من مدرّاء المدارس الابتدائية التابعة للأونروا في صيدا وبلغ عددهم (13) مديراً ومديرة وجميع المعلمين في المدارس المستهدفة وبلغ عددهم (79) معلماً ومعلمة، واطهرت النتائج أن توافر مهارات الذكاء الانفعالي لدى القيادة المدرسية بدرجة كبيرة مما انعكس إيجاباً على الأداء التعليمي للمعلمين في المرحلة الابتدائية، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير الجنس. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات القيادة المدرسية في مدارس الأونروا في صيدا لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

إن جوهر ما توصلنا إليه في هذه الدراسة، يتجلى في أن الذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية يلعب دوراً بارزاً في البيئة التربوية، ذلك لما له من أثر كبير على قدرة المدير القيادية، وانطلاقاً من العلاقة القوية الموجودة بين متغير الذكاء الانفعالي لدى القيادة المدرسية والاداء التعليمي للمعلمين. كما توصلنا إلى أنه لا يختلف الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس، إلا أنه بالمقابل يختلف الذكاء الانفعالي باختلاف كل من سنوات الخبرة والمؤهل العلمي للقيادة المدرسية.

التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد ان نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالذكاء الانفعالي للقيادة المدرسية وأثره على الأداء التعليمي للمعلمين وفق ما يلي:

- 1- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي مما يحسن العلاقات العاطفية بينهم الامر الذي يسهم في زيادة الازكاء الانفعالي.

- 2- إجراء دورات تدريبية للمديرين تتعلق بالذكاء الانفعالي ليكنوا متميزين في هذا المجال الامر الذي سينعكس إيجاباً على المعلمين وادائهم الوظيفي.
- 3- اخضاع المعلمين القدماء لدورات تدريبية تتعلق بالذكاء الانفعالي ليكونوا قدورة لزملائهم الجدد.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- 1- الازهر، علي(2015)، علاقة ابعاد الذكاء الوجداني بمستوى غدارة الصف الفاعلة لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، العدد164، الجزء الرابع،ص12-30، جامعة الأزهر.
- 2- إبراهيم، حسام الدين(2010)، تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، جامعة بني سويف، عدد1، مجلد، 61، ص34-67.
- 3- جاردر، هاورد(2014)، تغيير العقل: الفن والعلم في تغيير عقولنا وعقول الآخرين، ترجمة: معصومة أحمد إبراهيم. بيروت: دار النهضة العربية.
- 4- جروان، فتحي عبدالرحمن(2012)، الذكاء العاطفي والتعلم الاجتماعي العاطفي. ط1، عمان: دار الفكر.
- 5- جلدة، سليم بطرس(2008)، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، عمان: دار الزاوية للنشر والتوزيع.
- 6- جولمان، دانيال(2000)، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلي الجبالي ومراجعة محمد يونس. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- 7- جاب الله، محمد،(2010)، سيكولوجية الذكاء الانفعالي- أسس وتطبيقات، مصر دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،ص33.
- 8- الحيص، مختار(2015)، مدخل في رفع مستوى جودة اداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي اليمن، مجلد 8، عدد20،ص34-78.
- 9- بني حامد، احمد ابراهيم(2013)، دور القيادة التربوية في تفعيل غدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، اطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- 10- الخطيب، هلا،(2011)، القيادة المدرسية الناجحة، من البحوث إلى النتائج، مركز بحوث وسط القارة للتعليم والتعلم، الولايات المتحدة الاميركية،ص11.

- 11- راضي، فوقية محمد محمد (2001) الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي والقدرة على التفكير الابتكاري لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية المنصورة، العدد 45، ص 23-26.
- 12- سليمان، عبدالواحد يوسف إبراهيم (2011)، الذكاءات المتعددة نافذه على الموهبة والتفوق والإبداع، المكتبة المصرية، القاهرة.
- 13- آل سليمان، زيد بن ناصر (2017)، متطلبات تطوير اداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية، عدد 34، ص 102-125.
- 14- سعادة، رشيد (2015)، الذكاء الانفعالي في علاقته بالقدرة على القيادة التربوية لدى مديري المؤسسات التعليمية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، ص 17-21، جامعة غرداية.
- 15- سكر، ناجي رجب (2019)، مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارستهم القيادية من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2، ص 2-14.
- 16- السمدوني، ابراهيم (2010)، الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات بالتعليم الثانوي العام، مجلة عالم التربية، العدد 3، ص 61-151.
- 17- العمرات، محمد سالم (2014)، مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، ص 177-190، عدد 2.
- 18- أبو عبد عيسى (2011)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 19- عبدالمجيد، أسماء محمد (2010)، علاقة الذكاء الانفعالي بالذكاء العام والتحصيل الدراسي والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مجلد 19، العدد 63، ص 25-61.
- 20- أبولين، وجيه مرسي (2011)، الأداء التدريسي لمعلم اللغة العربية، رسالة ماجستير في طرق التدريس، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر.
- 21- المحارمة، لينا (2015)، مستوى الذكاء العاطفي لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس الحكومية الأردنية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد الثلاثون، العدد السادس، ص 123-134.
- 22- ملح، هبة محمد احمد (2017)، الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

23- المللي، سهاد(2010)، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين، دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدراس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد3.

المراجع الأجنبية:

- 1- Fitzpatrick, L , Shete, R, Richards, R (2018). **Emotional Intelligence and Leadership**, Engineering and Technology Management Student Projects, Portland State University.
- 2- Lopes, P.N, Salovey, P(2010). **Emotional intelligence and leadership emergence in small groups** , The Leadership Quarterly, Volume 21, Issue 3 , 496-50
- 3- Hebert, E.B. (2010). **"The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and effectiveness in school principals"**, DAI-A,72/05
- 4- Caruso, D. R, Fleming, K, Spector, E. D (2014). **Emotional Intelligence & Leadership**, springer, USA, 93 Cooper, R.K.
- 5- Sawaf , A (1997). **Emotional Intelligence in Leadership and Organizations**, New York, Crosset /Putnam Fitzpatrick, L, Shete, R.
- 6- Richards, R (2018). **Emotional Intelligence and Leadership**, Engineering and Technology Management Student Projects, Portland State University.
- 7- Olivia Penrod- Mars 2011- «**Le rôle de l'intelligence émotionnelle à l'armée éducation de leadership**»- Thèse présentée à la faculté des études supérieures- Université Georgia Southern- USA.
- 8- Goleman,H.(1995).**Emotional intelligence**. NewYork; Bantam Books.
- 9- Gardner,H.(1983).**Frames of mind; the theory of multiple intelligences**. New York; Basic Books.